

# **Il lavoro e le sue motivazioni: una ricerca all'interno dell'Ateneo genovese**

**Francesco Guzzo**

**Ilaria Portento**

## ***La motivazione e il lavoro***

L'argomento della motivazione nel modo del lavoro è alla base di ogni progetto lavorativo. È stata pertanto a lunga studiata e sviscerata, specialmente nel più recente periodo storico. Si è infatti compreso che la motivazione è un po' come la "benzina" di un motore, senza di essa la macchina, pur ben strutturata, non si muove.

In modo più approfondito la motivazione può essere definita come l'insieme strutturato di esperienze soggettive che spiega l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento diretto a uno scopo.

Diversi studiosi e ricercatori hanno indagato i vari aspetti motivazionali del lavoro.

Debora Tomasi definisce: *"Il comportamento delle persone nelle organizzazioni, cioè l'insieme delle manifestazioni esteriori e direttamente osservabili con cui un individuo risponde a determinate situazioni psicologiche, dipende principalmente da due categorie della psicologia umana: fattori motivazionale e competenze."*<sup>1</sup>

Infatti, la Prestazione è data da  $\text{Comportamento/Prestazione} = (\text{Motivazione} \times \text{Competenze}) \times \text{Contesto organizzativo}$

La motivazione, però, da sola non basta, deve essere accompagnata dalle competenze, ossia l'insieme di conoscenze, esperienze e capacità di ogni individuo. Avallone definisce: a) *la motivazione come un complesso processo di forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento*; b) *la motivazione al lavoro come l'insieme delle variabili in grado di dar conto del dispiegamento delle energie psicofisiche nell'attività professionale e dell'intensità e persistenza di questo investimento.*<sup>2</sup>

Vroom vede la motivazione come un processo che governa le scelte fatte dalle persone tra forme alternative di attività volontarie. Per Steers e Porter, essa è un aspetto dell'individuo che inizia, dirige e sostiene l'azione umana verso una prestazione lavorativa e viene considerata una variabile determinante del comportamento insieme all'abilità, alle conoscenze e ai vincoli situazionali.

---

<sup>1</sup> Cfr. Debora Tomasi, La motivazione al lavoro: concetti e teorie di base

<sup>2</sup> Cfr. F. Avallone, Psicologia del lavoro, La Nuova Italia Scientifica, Roma 1994

Infine Pinder precisa che la motivazione al lavoro è «un insieme di forze energetiche, proveniente tanto dal profondo dell'essere umano quanto dal suo ambiente, capaci di suscitare il comportamento legato al lavoro, e determinarne la forma, la direzione, l'intensità e la durata»<sup>3</sup>.

Essa è data da un'aspettativa di ricompensa. La ricompensa può essere legata al compito (lo faccio perché ho qualcosa in cambio) e quindi estrinseca alla persona oppure legata alla persona (lo faccio perché mi dà soddisfazione), quindi intrinseca alla persona.

Tra i motivi intrinseci legati alla persona troviamo la risposta ai seguenti bisogni: bisogno di autonomia (esercitare il controllo), bisogno di riuscita (desiderio di successo), bisogno di affiliazione (appartenenza a un gruppo). Tra i fattori estrinseci che stimolano la motivazione possiamo invece trovare: i soldi, la valutazione, le minacce, i premi, l'avanzamento della carriera.

La teoria dell'autodeterminazione (Self-Determination Theory - SDT) affronta però l'argomento sotto diversi aspetti. La caratteristica principale della SDT è la distinzione tra motivazione autonoma e motivazione controllata. Essere autonomi significa agire per propria scelta, con una motivazione che potremmo definire intrinseca. Al contrario, agire in maniera controllata, significa avere un obbligo o una convenienza ad agire in un determinato modo, quindi può essere definita una motivazione estrinseca alla persona. La novità della SDT, è di comprendere la motivazione umana come un processo dinamico, non immutabile, per cui una motivazione estrinseca, con alcuni cambiamenti, incentivi ed esperienze può diventare una motivazione personale e quindi interiorizzata. Il cambiamento sarà lento e dipende dalla soddisfazione dei tre bisogni umani di relazione, autonomia e competenza.

A ben vedere la motivazione al lavoro ha da tempo interessato le indagini dagli specialisti di questa materia. Semplificando essere motivati sul posto di lavoro significa svolgere le proprie mansioni con naturalezza, applicando allo stesso tempo passione e senso pratico che permettono di arrivare agli obiettivi lavorativi imposti dalle nostre organizzazioni.

Anche la stessa definizione di motivazione è cambiata diverse volte, ma analizzare quali siano i motivi che spingono gli individui a impegnarsi, a rendere fruttuoso il loro sforzo e ad affinare le loro competenze si rivela sempre più importante per la crescita del personale e lo sviluppo delle aziende.

---

<sup>3 3</sup> Cfr. Debora Tomasi, La motivazione al lavoro: concetti e teorie di base

Nell'attuale modello organizzativo del lavoro, in cui una parte di esso è svolto a distanza, in remoto, e una parte in presenza, diventa oltremodo fondamentale affinare l'organizzazione del lavoro esaltando attitudini e motivazione dei lavoratori.

### ***Un approccio positivo: l'adattamento italiano della UWES***

In particolare, nell'analizzare l'aspetto motivazionale si è scelto recentemente un approccio in cui si procede a misurare le dimensioni positive del lavoro e non quelle negative.

Siamo abituati nel mondo contemporaneo ad analizzare le difficoltà, i problemi al fine di rimuovere quello che impedisce uno svolgimento ordinato e sereno delle attività. Anche la psicologia del lavoro riguarda spesso i processi patologici e più raramente si concentra sugli aspetti positivi. Myers<sup>4</sup> ha effettuato uno studio tramite i repertori bibliografici di Psychological Abstracts e ha trovato che il rapporto tra le ricerche che avevano come argomento gli aspetti psico-patologici e quelli con argomenti positivi era di 17 a 1. Gli studiosi si sono concentrati sugli aspetti motivazionali negativi (burn out, stress, disagio, fatica) e non su quelli positivi (soddisfazione lavorativa, senso di affiliazione, autonomia). Il nuovo indirizzo è invece quello di far emergere gli aspetti positivi, al fine di poterli far crescere e maturare.

Secondo Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker<sup>5</sup> "l'engagement lavorativo è definibile come una condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento." Il vigore indica resistenza mentale di fronte allo stress, oltre che investimento di energia e robustezza davanti alle difficoltà. La dedizione è la passione per il progetto che si porta avanti, è lavorare con entusiasmo e orgoglio. Il coinvolgimento è il sentirsi assorbiti in modo positivo dalla propria attività lavorativa. Secondo gli studiosi May, Gilson e Harter l'engagement è qualcosa di fisico (l'energia con cui svolgo il lavoro), emotivo (la passione, il cuore) e cognitivo (mi concentro tanto che mi dimentico del resto). I tre elementi analizzati corrispondono alle tre dimensioni descritte da Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (vigore, dedizione e coinvolgimento).

---

<sup>4</sup> Cfr. Myers DG, The funds, friends and faith of happy people. Am Psychol 2000

<sup>5</sup> Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker *The measurement of engagement and burn out: a confirmative analytic approach.* H. Happiness Stud.2002

In alcune interviste con un gruppo di lavoratori olandesi è emerso che i lavoratori “engaged” sono proattivi, tendono a trasmettere sensazioni positive e i loro valori sono coincidenti con quelli delle organizzazioni. Descrivono la stanchezza come una sensazione non solo negativa, ma come qualcosa di facilmente superabile, proprio perché il lavoro è vissuto in modo positivo. Alcuni lavoratori “engaged” hanno raccontato di essere stati prima in burn out, ma di averlo superato, dimostrando pertanto una certa resilienza davanti alla dimensione della difficoltà.<sup>6</sup> I lavoratori “engaged” non sono però stakanovisti, cioè non lavorano costretti da una spinta irresistibile, ma perché considerano il loro lavoro qualcosa di gratificante. Inoltre, hanno attività e interessi anche al di fuori dell’ambito lavorativo.

Shaufeli e il suo team, partendo dalla definizione di “engagement lavorativo” hanno creato un questionario self report denominato UWES “Utrecht Work Engagement Scale” che parte dall’analisi dei tre elementi descritti precedentemente: vigore, dedizione e coinvolgimento. All’inizio la scala era composta da 24 items, ma successivamente alcuni non sembravano sufficientemente correlati e pertanto sono stati eliminati. Successivamente vi è stato uno studio con un contributo italiano alla scala UWES, utilizzata per l’analisi di un gruppo di 948 operatori sociosanitari appartenenti a quattro aziende ospedaliere e sanitarie locali della Regione Umbria e Lazio.

### ***Analisi della motivazione al lavoro – applicazione della scala Maws nel contesto dell’Ateneo genovese***

Analizziamo in questo paragrafo la scala Maws (*Validation of the Motivation at Work Scale*)

La scala di motivazione al lavoro è stata validata inizialmente in lingua inglese e in lingua francese e poi utilizzata anche nel contesto italiano e validata da Mauro Galletta, Adalgisa Battistelli e Igor Portoghese<sup>7</sup>.

L’obiettivo di questo lavoro è applicare la scala di Maws ad un campione di lavoratori dell’Università di Genova per analizzare quale spinta motivazionale guida i nostri colleghi.

---

<sup>6</sup> Misurare le dimensioni positive nel lavoro in sanità: un contributo all’adattamento italiano della UWES- articolo apparso su Il giornale italiano di Medicina del Lavoro ed. Ergonomia – Gennaio 2008

<sup>7</sup> “Validazione della scala di motivazione al lavoro (MAWS) nel contesto italiano: evidenza di un modello a tre fattori – Galletta, Portoghese, Battistelli . articolo apparso su Research Gate - January 2011

L'Ateneo genovese ha alle proprie dipendenze personale docente e personale tecnico amministrativo e bibliotecario e sociosanitario (TABS). Questa ultima categoria di lavoratori è stata oggetto della nostra ricerca.

La ricerca ha voluto indagare la motivazione al lavoro di due insiemi di lavoratori che svolgono mansioni simili nell'ambito delle relazioni con gli studenti e con i partner universitari, anche se appartenenti a Servizi diversi: Il Servizio Orientamento, career service e inclusione e l'ambito della Comunicazione (chi si occupa a vario titolo di eventi, social media, ufficio stampa, cerimoniale, Urp).

Abbiamo pertanto proceduto alla somministrazione del questionario predisposto secondo la scala Maws con un modello a tre fattori: intrinseco, interiorizzato ed estrinseco.

La ricerca prende in considerazione un campione di 42 dipendenti ai quali sono state sottoposte 13 domande sul loro coinvolgimento lavorativo.

Agli intervistati è stato sottoposto un questionario anonimo attraverso l'applicazione Forms di Microsoft Team, della durata media di 10 minuti, da svolgere in orario di lavoro oppure durante il tempo libero. Di questi 42 dipendenti 27 appartengono al Servizio orientamento, career service e inclusione e 15 all'Area comunicazione. Abbiamo deciso di non fare domande relativamente al genere dell'intervistato, età e anzianità di servizio al fine di lasciare maggiore libertà di espressione ai colleghi, i quali avrebbero potuto pensare che con l'inserimento di alcuni dati personali avrebbero potuto essere identificati.

Il titolo del questionario "*Chi me l'ha fatto fare?*" è stato scelto perché evoca una delle espressioni più comuni utilizzate dalle persone annoiate o demotivate per qualcosa che non è più di loro interesse.

Al personale coinvolto nell'indagine è stato inviato un *link* attraverso il quale svolgere il questionario con 13 *items* con lo schema che segue:

Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...

1. Perché questo lavoro è molto interessante
2. Per la gioia che provo quando lavoro su dei compiti interessanti
3. Perché mi diverto a fare questo lavoro
4. Perché mi piace molto questo lavoro
5. Per i momenti di gratificazione che questo lavoro mi apporta

6. Perché questo lavoro è personalmente significativo per me
7. Perché questo lavoro concorda bene con i miei valori personali
8. Perché il mio lavoro è la mia vita ed io non voglio fallire
9. Perché ci tengo ad essere assolutamente adatto in questo lavoro, altrimenti ne sarei deluso
10. Perché la mia reputazione dipende dal mio lavoro
11. Perché questo lavoro mi permette, finanziariamente, un certo livello di vita
12. Perché questo lavoro mi permette di guadagnare
13. Per i differenti vantaggi sociali che questo lavoro mi procura

La risposta ad ogni *item* poteva essere fornita tramite la scelta fra queste opzioni:

1: per nulla d'accordo

2: un poco d'accordo

3: abbastanza d'accordo

4: molto d'accordo

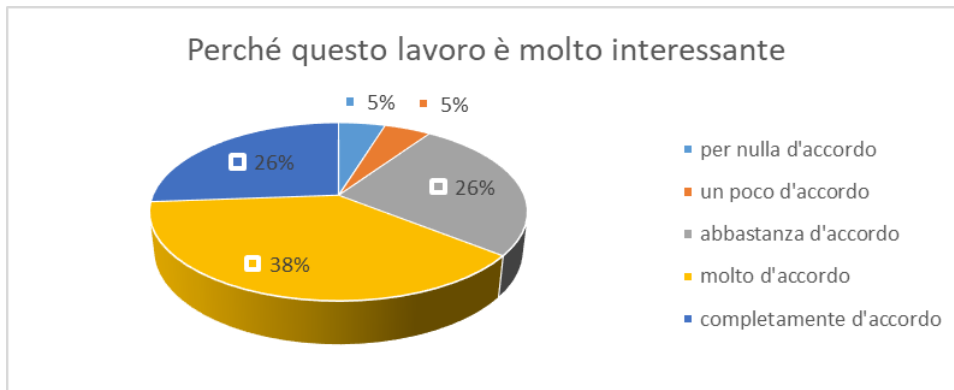
5: completamente d'accordo

con una scala di importanza che va da 1: per nulla d'accordo a 5: completamente d'accordo.

Hanno partecipato all'indagine 42 dipendenti così ripartiti: 27 appartenenti al Servizio orientamento, career service e inclusione, 15 appartenenti alla Comunicazione.

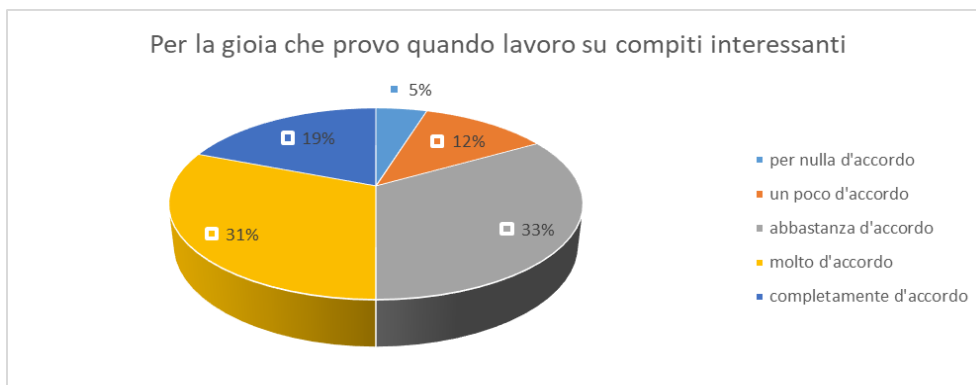
Il risultato delle risposte aggregate per ciascun *item* è messo in evidenza attraverso la rappresentazione grafica sotto riportata:

## 1. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



Per nulla d'accordo: 2;  
un poco d'accordo: 2;  
abbastanza d'accordo: 11;  
molto d'accordo: 16;  
completamente d'accordo: 11;

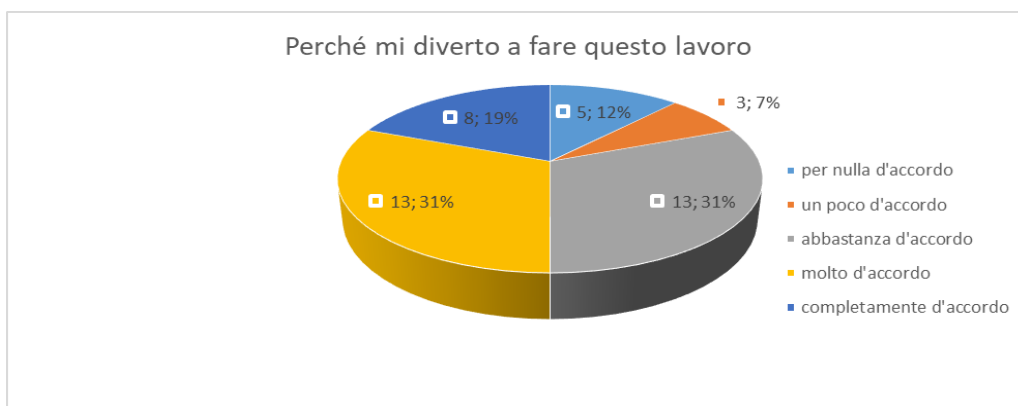
## 2. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



Per nulla d'accordo: 2;  
un poco d'accordo: 5;  
abbastanza d'accordo: 14;  
molto d'accordo: 13;  
completamente d'accordo: 8;

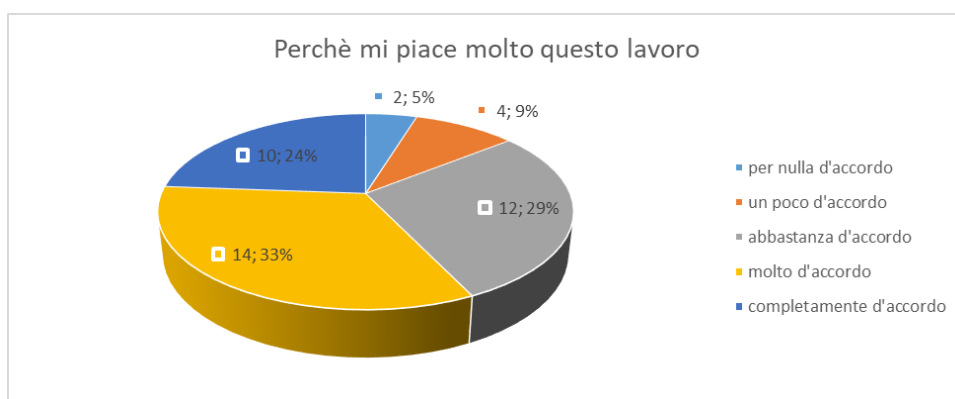


### 3. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



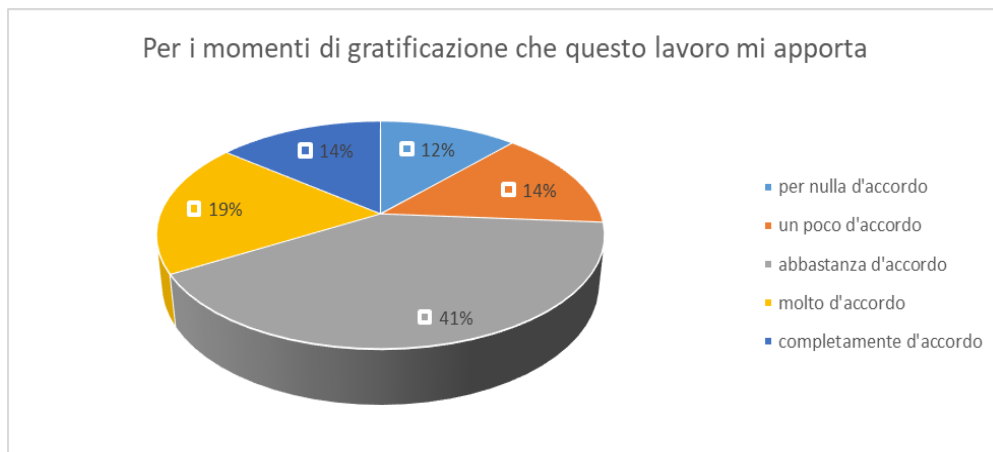
Per nulla d'accordo: 5;  
un poco d'accordo: 3;  
abbastanza d'accordo: 13;  
molto d'accordo: 13;  
completamente d'accordo: 8;

### 4. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



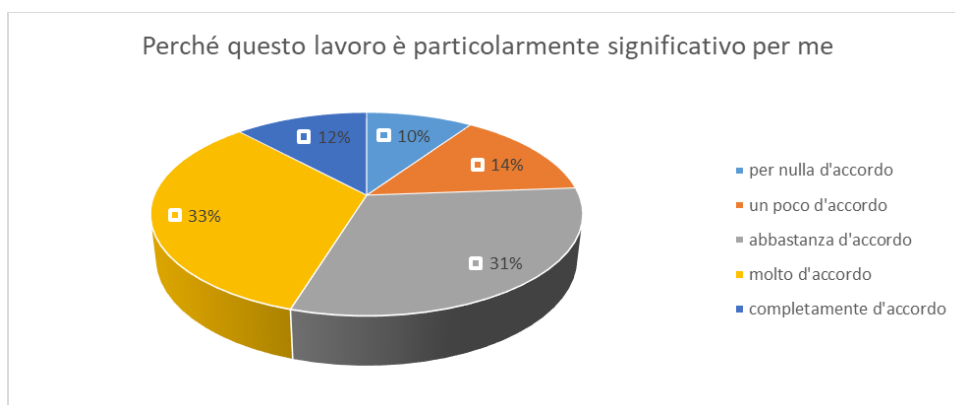
Per nulla d'accordo: 2;  
un poco d'accordo: 4;  
abbastanza d'accordo: 12;  
molto d'accordo: 14;  
completamente d'accordo: 10;

## 5. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



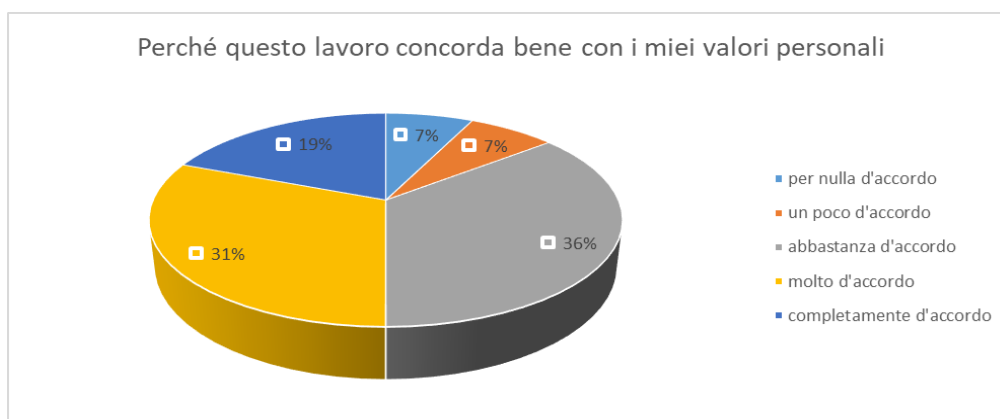
Per nulla d'accordo: 5;  
un poco d'accordo: 6;  
abbastanza d'accordo: 17;  
molto d'accordo: 18;  
completamente d'accordo: 6;

## 6. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



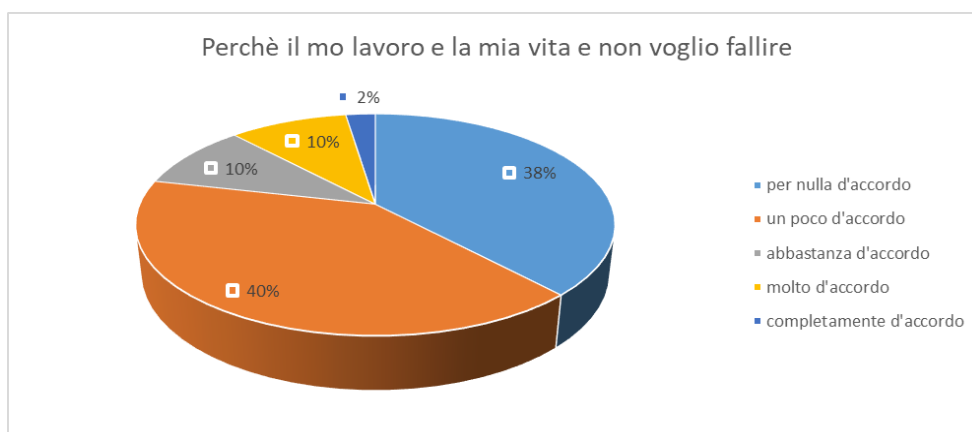
Per nulla d'accordo: 4;  
un poco d'accordo: 6;  
abbastanza d'accordo: 13;  
molto d'accordo: 14;  
completamente d'accordo: 5;

## 7. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



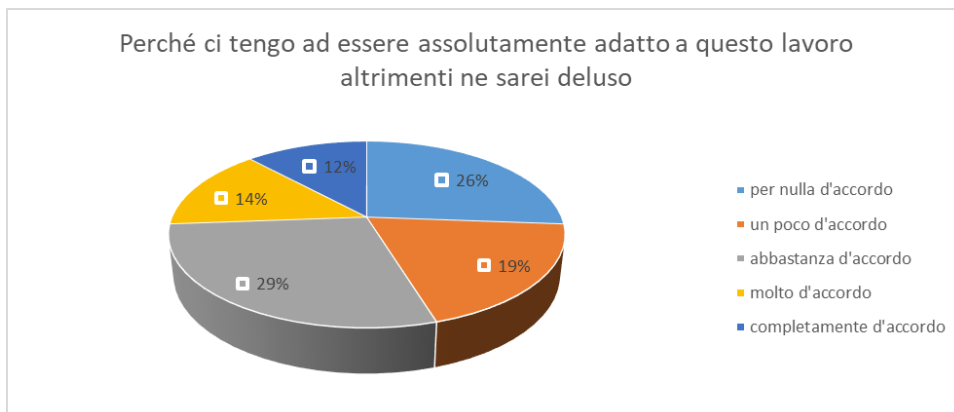
Per nulla d'accordo: 3;  
un poco d'accordo: 3;  
abbastanza d'accordo: 15;  
molto d'accordo: 13;  
completamente d'accordo: 8;

## 8. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



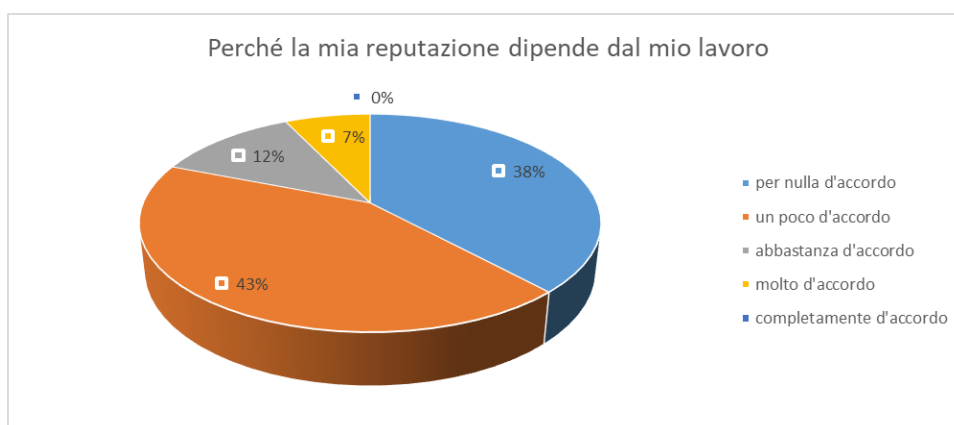
Per nulla d'accordo: 16;  
un poco d'accordo: 17;  
abbastanza d'accordo: 4;  
molto d'accordo: 4;  
completamente d'accordo: 1;

9. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



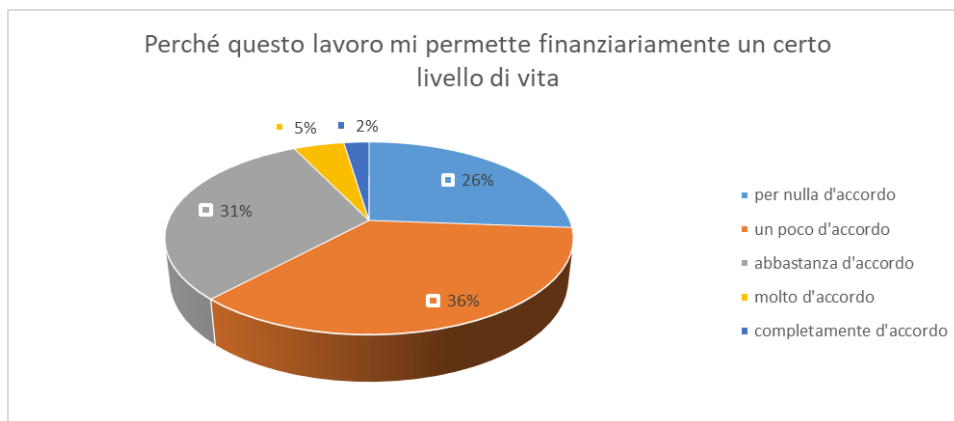
Per nulla d'accordo: 11;  
un poco d'accordo: 8;  
abbastanza d'accordo: 12;  
molto d'accordo: 6;  
completamente d'accordo: 5;

10. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



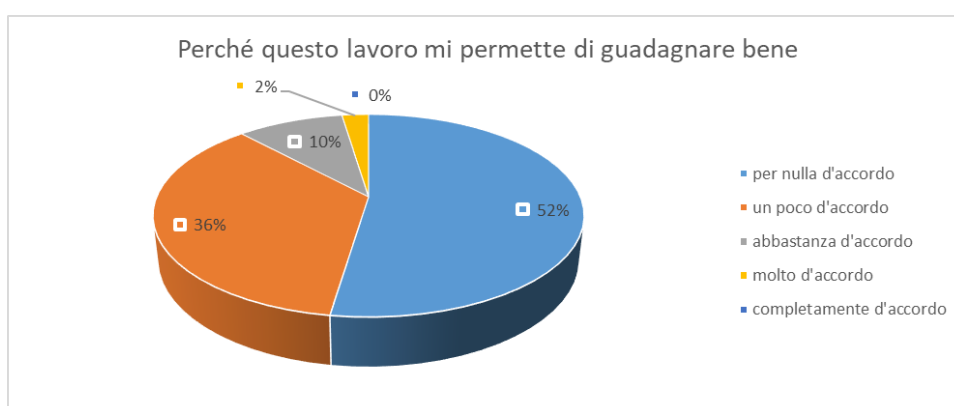
Per nulla d'accordo: 16;  
un poco d'accordo: 18;  
abbastanza d'accordo: 5;  
molto d'accordo: 3;  
completamente d'accordo: 0;

11. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



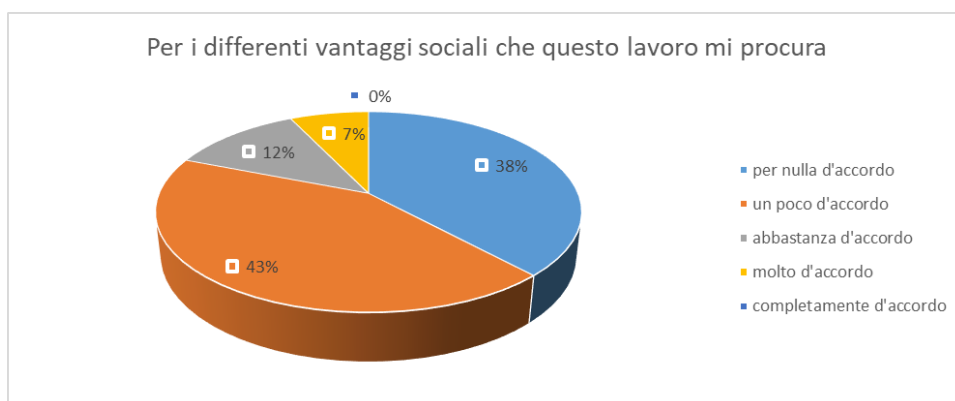
Per nulla d'accordo: 11;  
un poco d'accordo: 15;  
abbastanza d'accordo: 13;  
molto d'accordo: 2;  
completamente d'accordo: 1;

12. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



Per nulla d'accordo: 22;  
un poco d'accordo: 15;  
abbastanza d'accordo: 4;  
molto d'accordo: 1;  
completamente d'accordo: 0;

### 13. Uno dei motivi per cui svolgo questo lavoro è...



Per nulla d'accordo: 16;  
un poco d'accordo: 18;  
abbastanza d'accordo: 5;  
molto d'accordo: 3;  
completamente d'accordo: 0;

### ***Analisi dei risultati aggregati per item***

Prima di procedere all'applicazione della scala di Maws, appare interessante procedere con una sintetica analisi delle risposte degli intervistati.

Analizzando la prima risposta si può evincere come il 90% dei partecipanti è concorde sullo svolgere un lavoro molto interessante e il 26% si dice "completamente d'accordo" con questa affermazione, raggiungendo il voto massimo di 11 unità in tutto il questionario per la risposta "completamente d'accordo".

La seconda risposta, che riguarda la gioia di svolgere compiti interessanti, ottiene risposte positive per l'83% dei partecipanti, quasi come la terza risposta che parla di un lavoro divertente.

Per quasi l'86% dei partecipanti al questionario c'è un vero apprezzamento per il proprio lavoro, come si evince dalla quarta risposta "mi piace molto questo lavoro", caratterizzata da 10 risposte completamente d'accordo (23,8%), 14 molto d'accordo (33,33%) e 12 abbastanza d'accordo (28,6%).

L'item sulla gratificazione che si raggiunge con il proprio lavoro vede i dati che, pur rimanendo positivi, cominciano a scendere. Quasi il 74% delle risposte sono positive, ma la metà di queste sono caratterizzate da "abbastanza d'accordo" che nella scala ha valore 3, cioè un voto intermedio.

L'item "perché questo lavoro è personalmente significativo per me" resta positivo con 32 risposte favorevoli, che si attestano su punteggi medio/alti per un 76% degli intervistati.

Nuovamente alto è il punteggio relativo ad un lavoro che concorda con i propri valori personali per quasi l'86%, dato che indica anche una sorta di identificazione con il proprio lavoro. D'altro canto, quando si parla di un lavoro che coincide con la propria vita e quindi di un fallimento lavorativo che implicherebbe un fallimento di vita i dati cambiano nettamente. L'identificazione lavorativa funziona per gli aspetti positivi, ma gli intervistati se ne discostano nettamente per gli aspetti negativi. Infatti, il 78% degli intervistati dà una risposta negativa a questa affermazione.

Per quasi il 55% degli intervistati è importante essere adatti al lavoro, ma non in modo così forte come espresso nella frase ("...altrimenti ne sarei deluso"). La maggior parte si attesta su valori intermedi con 12 "abbastanza d'accordo". In totale le risposte negative sono 19, mentre quelle positive sono 23.

Anche la risposta sulla reputazione che viene dal lavoro non riscuote molti consensi, quasi l'81% dà risposte negative.

Quasi il 62% poi non ritiene che il suo lavoro gli permetta un elevato livello di vita, così come si evince anche dalla risposta successiva "questo lavoro mi permette di guadagnare bene" che ha visto gli intervistati scegliere la risposta più votata in assoluto nel questionario con 22 voti "per nulla d'accordo".

Infine, la domanda sui vantaggi sociali del lavoro che si svolge ottiene un punteggio negativo per quasi l'81% degli intervistati.

## ***Le motivazioni: intrinseca, introiettata ed estrinseca***

Affrontiamo ora la lettura dei dati secondo la scala Maws, ricordando quali caratteristiche appartengono alle categorie motivazionali:

- 1) la **motivazione intrinseca** si riferisce al comportamento del lavoratore motivato dal desiderio di fare qualcosa per se stesso, l'individuo esercita un'attività per il piacere e per l'appagamento personale che questo genera;
- 2) la **motivazione introiettata** consiste nello svolgere le proprie mansioni con autocontrollo in modo autodeterminato ma non completamente sentito come parte di Sé;
- 3) la **motivazione estrinseca** si riferisce al comportamento del lavoratore motivato dalla prospettiva di guadagnare una ricompensa o evitare una punizione;

Nell'analizzare le risposte dobbiamo tenere conto che nella scala Maws la motivazione intrinseca è valutata negli item da 1 a 7, quella introiettata negli item da 8 a 10 e, infine, quella estrinseca negli item da 11 a 13.

L'analisi dei risultati sarà separata a seconda dell'ambito lavorativo di competenza: Comunicazione e Servizio Orientamento, career service e inclusione.

### **Comunicazione**

Per quanto riguarda l'ambito della Comunicazione, alle prime sette domande, che riguardano la **motivazione intrinseca** viene assegnato un **punteggio medio di 3,13**.

Il punteggio va da 1 a 5, pertanto 3,13 parla di un risultato piuttosto positivo.

Significa che la motivazione intrinseca degli operatori della Comunicazione è buona.

In particolare, è molto buono il punteggio della prima affermazione "*Il mio lavoro è molto interessante*", che presenta una media di 3,8 e quello della quarta "*Per la gioia che provo quando lavoro su compiti interessanti*" che arriva a 3,7.



Il punteggio più basso dei primi 7 è invece riferito all'affermazione *“Perché questo lavoro concorda bene con i miei valori personali”* che arriva a 3, un punteggio comunque positivo.

La motivazione intrinseca significa che chi lavora in questo ambito agisce con un senso di libera scelta, quindi con un'autonomia nella motivazione, che non dipende da incentivi esterni. Le persone motivate intrinsecamente manifestano interesse per il proprio lavoro, lo svolgono in modo spontaneo e libero. Inoltre, traggono gioia e piacere per il proprio lavoro, proprio come chi svolge attività per interesse personale.

Inoltre, il loro apporto all'ambiente è positivo e propositivo. Aiuteranno pertanto a sciogliere le tensioni e non cercheranno di definire confini netti fra il loro compito e quello del collega, essendo disponibili a subentrare in caso di necessità o urgenze.

Sono inoltre disponibili a crescere professionalmente, anzi molte volte individuano in autonomia processi più efficienti e utili per il risultato del processo lavorativo.

Potrebbe sembrare che, essendo questa una motivazione intrinseca, non sia possibile farla crescere. In realtà è importante conoscere il personale per permettere ad ognuno di essere inserito nell'ambito lavorativo che gli è più congeniale. Questo aiuterà ad avere personale più soddisfatto e incentivato nel crescere personalmente e nello sviluppare il proprio ambito lavorativo.

Per quanto riguarda la **motivazione estrinseca**, che riguardano le affermazioni da 11 a 13 il risultato è di **1,67**.

Un numero direi quasi negativo nella scala da 1 a 5. La motivazione estrinseca parla di un'attività lavorativa che mira a raggiungere risultati tangibili, che possono essere carriera, incentivi economici, vantaggi sociali, ecc.

Il risultato raggiunto significa che i lavoratori del settore comunicazione non intravedono negli obiettivi del loro lavoro risultati in questo senso, anzi probabilmente gli incentivi esterni sono considerati scarsi. Dobbiamo anche considerare che ci muoviamo in un contesto di lavoro pubblico, che a differenza del lavoro privato, ha meno incentivi economici e minor possibilità di ascesa sociale e professionale. Direi che con 1,3 il punteggio più basso è raggiunto dall'affermazione *“Perché questo lavoro mi permette di guadagnare bene”*.

Infine, analizziamo ora la **motivazione introiettata**.

Questa motivazione riguarda le affermazioni da 8 a 10 e per l'ambito della Comunicazione raggiunge il risultato di **2,36**. Un dato che nella scala sale da una posizione negativa verso una positiva. L'affermazione che più si rivela positiva è *“perché ci tengo ad essere assolutamente adatto a questo lavoro, altrimenti ne sarei deluso”*, con una media di 2,7. Questo punteggio rivela dunque un'identificazione con l'attività lavorativa, che pur rimanendo un compito da svolgere, è diventato qualcosa di integrato con la persona stessa.

Abbiamo voluto analizzare per ultima questa motivazione perché è molto particolare. Potremmo definire questa motivazione come qualcosa che si muove da una fase estrinseca verso una intrinseca. Può essere considerato un processo naturale, che vede affermarsi la regolazione esterna (orari, direttive, incentivi) in una forma di autoregolazione. Cioè l'individuo, vivendo e accettando le regole, finisce per farle sue, interiorizzandole appunto.

Pertanto, l'interiorizzazione più che uno stato è un processo, qualcosa in movimento. Se una motivazione diventa interiorizzata, l'individuo accresce la sua motivazione autonoma. Se invece la motivazione rimane come qualcosa di esterno da sé viene percepita come una sorta di “controllore” del comportamento.

*“In questo modo, i diversi livelli in cui la regolazione del comportamento estrinsecamente motivato viene interiorizzata, riflettono differenti gradi di autonomia. Le regolazioni che sono state bene integrate forniranno le basi per il comportamento estrinsecamente motivato più autonomo, mentre le regolazioni meno integrate rifletteranno forme di motivazione estrinseca più controllate.”<sup>8</sup>*

Forse dal punto di vista della motivazione al lavoro l'introyettata è quella più interessante da analizzare e da far crescere, tenendo conto che non tutti le attitudini e gli interessi nascono a livello naturale, ma diversi altri possono essere acquisiti prima in modo esterno e poi interiorizzato a livello personale.

---

<sup>8</sup> “Validazione della scala di motivazione al lavoro (MAWS) nel contesto italiano: evidenza di un modello a tre fattori – Galletta, Portoghese, Battistelli . articolo apparso su Research Gate - January 2011

## **Servizio Orientamento, career service e inclusione**

Per quanto riguarda le risposte fornite alle prime sette domande dal personale del Servizio orientamento, career service e inclusione che misurano la **motivazione intrinseca**, il risultato della scala Maws assegna un punteggio medio di **3,35** dove 5 rappresenta il punteggio massimo.

Analogamente al risultato espresso dai colleghi della Comunicazione, possiamo affermare che la motivazione intrinseca dei dipendenti del Servizio orientamento, career service e inclusione è soddisfacente.

Ricordiamo che le mansioni a loro assegnate prevedono la costante interazione con studenti universitari per risolvere problemi legati alla loro carriera accademica oppure con studenti delle scuole secondarie di secondo grado al fine di supportarli nella scelta del corso di laurea. I lavoratori appartenenti a questo Servizio sono soddisfatti di svolgere un lavoro che prevede contatti con gli studenti e più in generale con l'utenza esterna.

Una buona spinta motivazionale di tipo intrinseco oltre a mantenere un certo livello qualitativo dei servizi a favore degli studenti favorisce la possibilità di sviluppare un ambiente lavorativo dinamico, propositivo e con una riduzione significativa dei conflitti sul posto di lavoro.

Tuttavia se passiamo all'analisi della media di ciascun item si rileva un leggero scostamento dei risultati rispetto all'analisi precedente: il punteggio più alto pari a 3,63 è restituito dall'affermazione num. 7 *“Perché questo lavoro concorda bene con i miei valori personali”* mentre il punteggio della risposta num.1 *“Il mio lavoro è molto interessante”* raggiunge un punteggio di 3,59 comunque positivo, ma più basso rispetto ai colleghi della Comunicazione.

La motivazione al lavoro **introiettata** è rappresentata dalle affermazioni da 8 a 10 e per l'ambito del Servizio orientamento, career service e inclusione raggiunge il risultato di **2,07**. Molto più basso rispetto ai colleghi della Comunicazione che ricordiamo ha raggiunto il valore di 2,36.

Tuttavia se analizziamo la media dei singoli *item* troviamo il risultato più alto alla domanda 9, “*Perché ci tengo ad essere assolutamente adatto a questo lavoro, altrimenti ne sarei deluso*”, con un punteggio di 2,56, in continuità con le risposte dei dipendenti della Comunicazione.

A ben vedere alcuni aspetti della motivazione introiettata derivano soprattutto dall’esperienza professionale che ciascun lavoratore compie all’interno delle organizzazioni.

All’inizio di ciascuna carriera, il lavoratore tende a inserirsi in contesti nei quali possa esprimere la propria professionalità acquisita attraverso conoscenze e competenze, ma non conosce esattamente il contesto nel quale opera, come è organizzata la struttura aziendale, la *mission* e gli obiettivi che ogni azienda si prefigge di raggiungere.

Nel tempo ogni lavoratore si integra nel contesto aziendale assumendo comportamenti acquisiti anche per senso di appartenenza nei confronti della propria azienda, oppure attraverso l’identificazione di modelli di comportamento virtuosi messi in atto da colleghi autorevoli o comunque che godono di grande stima all’interno dell’organizzazione.

Questi aspetti possono aiutare a capire per quale motivo l’aspetto della motivazione introiettata nella ricerca adattata ai colleghi del Servizio orientamento restituisce un indice poco significativo, ma nemmeno del tutto trascurabile.

Per quanto riguarda la **motivazione estrinseca**, rappresentata dalle risposte alle affermazioni da 11 a 13 il risultato dei dipendenti appartenenti al Servizio orientamento, career service e inclusione è pari a **2,04**.

In controtendenza con i colleghi della Comunicazione questo risultato dimostra che un numero significativo di dipendenti del Servizio orientamento career service e inclusione è spinto da una motivazione che porta a obiettivi più pratici quali avere uno stipendio fisso, desiderare di crescere professionalmente, avere incentivi economici, essere integrato in un contesto sociale che spesso identifica le persone in base al lavoro svolto.

A ben vedere, se analizziamo la tipologia di lavoratori del Servizio che hanno partecipato al questionario, possiamo mettere in evidenza alcuni aspetti che giustificano tale risultato: alcuni di essi sono stati assunti meno di un anno fa, altri sono attualmente in servizio con contratto di lavoro a tempo determinato.

Risulta evidente che lavoratori neoassunti e molto più giovani rispetto all’età media dei dipendenti in servizio nei contesti presi in considerazione, hanno l’esigenza di

affermare la propria autonomia dalla famiglia di origine, vedere la loro condizione economica e sociale migliorare nel breve periodo, al fine di dare piena attuazione ai loro progetti di vita. Non a caso l'affermazione che raggiunge il massimo punteggio delle tre in esame è la num. 11: *Perché questo lavoro mi permette, finanziariamente, un certo livello di vita* che ottiene 2,44 punti.

Possiamo affermare che coloro sono transitati da poco tempo dallo status di studente oppure lavoratore occasionale, allo status di dipendente di una solida organizzazione come l'Università di Genova, oltre al miglioramento della propria situazione finanziaria, nutrono aspettative di crescita professionale ed economica molto pratiche e non necessariamente corrispondenti ai lor appagamenti personali.

Questa affermazione conferma quanto avevamo ipotizzato in precedenza analizzando il risultato della motivazione introiettata: la carriera e l'esperienza professionale sono in grado di condizionare i comportamenti di ogni lavoratore che tende ad assumere una certa tipologia di spinta motivazionale anche come il risultato della somma dei molteplici fattori che intervengono durante la vita professionale di ogni lavoratore.

## **Conclusioni**

Questa ricerca è stata oltremodo interessante e ci ha permesso di analizzare ed esplorare le caratteristiche della motivazione al lavoro dei lavoratori presi in esame che sono anche nostri colleghi.

In generale abbiamo dimostrato che i lavoratori della Comunicazione e del Servizio orientamento, career service e inclusione hanno una buona motivazione intrinseca, quindi svolgono il proprio ruolo con un certo livello di soddisfazione personale più che per senso del dovere.

Lo svolgimento di mansioni che comprendono la comunicazione e le relazioni pubbliche con utenti interni o esterni prevedono da parte del lavoratore una propensione alle relazioni pubbliche e il confronto costante con le persone. Se questa propensione alle pubbliche relazioni viene accompagnata da una buona motivazione intrinseca da parte del lavoratore, vi sarà anche un miglioramento del grado di soddisfazione da parte degli utenti.

Ci piacerebbe ripetere l'analisi e somministrare nuovamente il questionario ai nostri colleghi fra 3 anni, al fine di paragonare i risultati e vedere se il livello di motivazione intrinseca è costante nel tempo, ma soprattutto se il livello di motivazione introiettata è aumentata in proporzione con l'esperienza professionale dei lavoratori. Questo aspetto confermerebbe le argomentazioni sopra descritte relativamente alla motivazione introiettata.

Tutte le organizzazioni di lavoro dovrebbero saltuariamente introdurre strumenti di misurazione per valutare la motivazione dei propri dipendenti, attraverso questionari e colloqui individuali con specialisti e in base ai risultati ottenuti organizzare le strutture aziendali.

In questo modo si otterrebbero migliori *performance* lavorative da parte dei dipendenti. Un lavoratore soddisfatto delle proprie mansioni svolgerà al meglio il proprio lavoro producendo risultati positivi diretti alla realizzazione degli obiettivi aziendali.